

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A CONSULTORIA COMO PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO
ETNOGRÁFICO NUMA EMPRESA MULTINACIONAL DE RECURSOS
HUMANOS

PEDRO MIGUEL SOFIA ROSA PRATA

OUTUBRO 2019
MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A CONSULTORIA COMO PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO
ETNOGRÁFICO NUMA EMPRESA MULTINACIONAL DE RECURSOS
HUMANOS

PEDRO MIGUEL SOFIA ROSA PRATA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR DANIEL SEABRA LOPES

OUTUBRO 2019

AGRADECIMENTOS

Dá-se por concluído com esta Tese Final de Mestrado mais uma etapa na vida de um jovem sonhador. Um jovem cujo único objetivo é ser uma melhor pessoa hoje, do que no dia anterior. Este mestrado muito me ensinou sobre o que é sacrificar, sobre o que é arriscar, e sobre o que é ser *Iseguiano*. É um verdadeiro “templo do saber”, como um grande professor desta casa coloca. No entanto, sempre soube que nada se faz sozinho, e por isso, devo o meu agradecimento a todos que tiveram comigo neste longo caminho, incluindo os meus colegas Bruno, Rui e Christian, que sempre estiveram lá no decorrer deste longo percurso.

Em primeiro lugar, e sempre estará em primeiro lugar para o resto da minha vida, devo agradecer a minha mãe, pois, sem ela, hoje eu não seria a pessoa que sou, e certamente, não teria a oportunidade de estar a redigir esta Tese Final de Mestrado. A ti, mãe, devo-te a minha vida, a minha felicidade e amor. Muito obrigado.

Ao meu irmão, que, da sua forma, sempre esteve ao meu lado e sempre quis o melhor para mim. Sei que é difícil expressar, mas sei que daria a vida por mim, e a ele, devo-lhe tudo o que sou.

Ao meu grande amor, a minha Daniela, que mais do que ninguém, muito sacrificou e compreendeu as minhas ausências para este projeto, e sempre que possível, ajudou-me no que fosse necessário. Sem ti, nada nesta vida faria sentido.

À minha família sanguínea, N’ga Madia, Elvira, Mária de Fátima, Isabel, Mário Sr., Emília, Ana, Mário Jr., Edilson & Família, Geraldina & Família, Sérgio & família, Mequisa & Família, e restantes membros que, por limitação de páginas não consigo mencionar, a todos vocês, um muito obrigado. Direta, ou indiretamente, cada um de vós contribuiu a este desfecho.

Ao meu pai, Zé Luís, aos meus irmãos Miguel e Marco, e restante família Prata. Á minha família adquirida, Sónia (segunda mãe), Rui (segundo pai), Engrácia, Paula, Paulo, Victória, e Frederico, a todos vós, o meu muito obrigado.

Ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Seabra Lopes, que, não teve uma vida fácil a encaminhar-me pela minha ausência por motivos profissionais e não só. No entanto, nunca me fechou as portas e sempre esteve disponível para mim, e para este projeto. Um muito obrigado a si, professor.

RESUMO

A consultoria tem assumido extrema importância no desenvolvimento do tecido empresarial, sendo atualmente considerada como um fator-chave para o alcance do crescimento e evolução financeira de inúmeras instituições. Dada a elevada exigência e constante pressão colocada no cumprimento de objetivos operacionais, conjugadas com *deadlines* apertados ou mesmo irrealistas, os consultores são alvo de um estilo de vida altamente exigente do ponto de vista profissional, acabando por colocar as suas vidas sociais em segundo plano, levando assim a um elevado *turnover* de colaboradores desta área. A presente dissertação aprofunda estas impressões a partir de um estudo de caso etnográfico, assente na presença de um investigador numa multinacional consultora de recursos humanos, especialista no ramo do recrutamento e seleção, permitindo assim o acesso a dados em primeira mão a partir da observação do funcionamento da empresa em causa e da interação com os seus colaboradores. Face a observação etnográfica realizada, foi possível compreender que o mundo da consultoria de recursos humanos é feroz, desafiador, altamente competitivo, exigindo dos seus consultores não menos do que cem por cento da sua disponibilidade e compromisso. Foram adicionalmente identificadas múltiplas dimensões de pressão a que os consultores estão subjugados: uma componente associada à indumentária e apresentação, com uma forte conotação de género; uma componente associada ao nível da carga de trabalho, que requer mais do que o horário normal para ser realizado; uma componente relacionada ao carácter repetitivo do seu trabalho; uma componente associada a violência e linguagem grosseira usada entre colegas, superiores hierárquicos e terceiros, e por fim, a reduzida entreajuda entre colegas. Este enquadramento, bem como o identificado no decorrer dos últimos dias do sujeito etnográfico na firma, muito influência no significativo *burnout* e desmotivação dos seus consultores, bem como o stresse no *work-life balance* no setor da consultoria de recursos humanos.

Palavras-chave: Consultoria de Recursos Humanos; Multinacional; Qualidade do Trabalho; Etnografia; Portugal

ABSTRACT

Consulting has taken on utmost importance in the development of the business fabric and is currently considered as a key factor in achieving the growth and financial evolution of numerous institutions. Given the high demands and constant pressure placed on meeting operational objectives, coupled with tight or even unrealistic deadlines, consultants are the target of a highly demanding lifestyle from a professional perspective, ultimately putting their social lives on the back burner, thus leading to a high turnover of employees in this area. This dissertation deepens these impressions from an ethnographic case study, based on the presence of a researcher in a multinational human resources consultant, specialist in the field of recruitment and selection, thus allowing access to first hand data from observation of the operation of the company concerned and interaction with its employees. Given the ethnographic observation made, it was possible to understand that the world of human resources consulting is fierce, challenging, highly competitive, demanding from its consultants no less than one hundred percent of its availability and commitment. Additionally, multiple dimensions of pressure to which consultants are subjected have been identified: a component associated with dress and presentation, with a strong gender connotation; a workload level component that requires more than normal hours to complete; a component related to the repetitive character of your work; a component associated with violence and rude language used among colleagues, hierarchical superiors and third parties, and finally, reduced mutual help among colleagues. This framework, as well as the one identified during the last days of the ethnographic subject in the firm, greatly influences the significant wear and tear of its consultants, as well as very negatively impact the foundations of burnout, stress and work-life balance in the consulting sector. of human resources.

Keywords: Human Resources Consultancy; Multinational; Quality of Work; Ethnography; Portugal

Índice

1. Introdução	4
2. Revisão da Literatura	5
2.1. O Mundo Das Organizações De Consultoria	5
2.1.1. Um Ponto De Vista	5
2.2. Satisfação E Riscos Psicossociais Organizacionais	6
2.2.1. Satisfação Organizacional	6
2.2.2. Riscos Psicossociais	7
2.2.3. Causas E Fatores De Riscos Psicossociais	8
2.2.4. Riscos Psicossociais – Os Seus Efeitos	8
2.3. Motivação, Automotivação E Desmotivação	9
2.3.1. Motivação	9
2.3.2. Automotivação	10
2.3.2. Desmotivação	10
3. Questões de Investigação	11
4. Metodologia	12
4. Etnografia Organizacional	12
4.1. Conceito de Etnografia e História	12
4.2. Escolha da Etnografia	13
5. Um Estudo De Caso Etnográfico Numa Empresa Multinacional De Recursos Humanos 15	
5.1. Contexto Organizacional – PMP Consulting	15
5.2. Um dia típico na vida de um consultor – Bárbara Courelas	19
5.3. As Múltiplas Dimensões de Pressão	23
5.3.1 Indumentária e apresentação pessoal	23
5.3.2 A carga de trabalho de um consultor	26
5.3.3 Carácter repetitivo do trabalho de um consultor de Recursos Humanos	28
5.3.4 Violência e linguagem grosseira – Dores do negócio?	29
5.3.5 A entajuda entre colegas de equipa – Será que existe?	33
8. Conclusões, Limitações e Recomendações	36
8.1. Principais conclusões	36
8.2. Limitações e recomendações	38
9. Referências Bibliográficas	39

1. INTRODUÇÃO

A consultoria tem assumido extrema importância no desenvolvimento do tecido empresarial, sendo atualmente considerada como um fator-chave para o alcance do crescimento e evolução financeira de inúmeras instituições. A consultoria é definida como “um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para lhes dar, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar a seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente, conseguir ajuda para implementação dessas soluções” (Quintella, 1994: p.22).

Dada a crescente evolução tecnológica e económica, a consultoria apresenta-se como um segmento de mercado bastante enraizado no mercado de trabalho a nível global, agindo os consultores como parceiros imprescindíveis na satisfação das necessidades dos seus clientes em diversas áreas de atuação no mercado, desde o setor financeiro, logístico, industrial, de recursos humanos (empresas de recrutamento e seleção & *executive search*), das tecnologias de informação, entre outros.

Dada a elevada exigência e constante pressão colocada no cumprimento de objetivos operacionais, conjugadas com prazos apertados ou mesmo irrealistas, os consultores são alvo de um estilo de vida altamente exigente do ponto de vista profissional, acabando por colocar as suas vidas sociais em segundo plano, levando assim a um elevado *turnover* de colaboradores desta área. Existe uma crença pré-concebida no mercado de trabalho de que os consultores tendem a sair desta área com um prazo médio de 2/3 anos de experiência no ramo, com o intuito de ingressar em organizações socialmente denominadas como “clientes finais”, tendo como fator principal desta mudança o *burnout*. A presente dissertação pretende aprofundar estas impressões a partir de um estudo de caso etnográfico, assente na presença de um investigador numa multinacional consultora de recursos humanos, especialista no ramo do recrutamento e seleção, permitindo assim o acesso a dados em primeira mão a partir da observação do funcionamento da empresa em causa e da interação com os seus colaboradores.

Este trabalho encontra-se organizado em duas secções principais, após este capítulo introdutório. A primeira parte consiste numa revisão literária que segue o propósito de abordar as principais temáticas que suportarão a componente empírica do trabalho, bem como as questões de investigação que irão dar suporte à mesma. Na segunda parte pretende-se analisar, através de multiplicas dimensões de pressão, que forma o mundo da consultoria influência a vida profissional e pessoal dos colaboradores, procurando pistas que ajudem a compreender a existência de uma eventual desmotivação e, a jusante, um elevado turnover.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, será apresentada a revisão da literatura relativa aos principais temas que suportarão o trabalho. Numa primeira instância, são abordadas algumas temáticas do mundo da consultoria, terminando a presente revisão com uma análise dos impactos que o mundo da consultoria tem nos seus colaboradores, identificando os principais tópicos dentro desta temática, como: Riscos Psicossociais, Satisfação e por fim a Motivação, Auto Motivação e Desmotivação.

2.1. O MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES DE CONSULTORIA

2.1.1. UM PONTO DE VISTA

“Serão os consultores de gestão (Robert Reich identifica-os como analistas simbólicos) uns poderosos e crescentes profissionais sociais da economia global, os novos sacerdotes de negócios do nosso tempo?” – Questiona Joseph Ryan, (1998: 89)., No seu livro *The Breakthrough Strategy* (1988), Robert Schaffer, um empreendedor com um formação em engenharia Industrial, e CEO de consultora com mais de 30 anos de existência, identifica o consultor como “alguém que ajuda o cliente a alcançar os seus resultados” (Robert Schaffer, 1988:17; cit. em Ryan, 1998:90), alguém com elevada capacidade de gestão, envolvendo competências técnicas e analíticas, conceptuais, interpessoais, detendo múltiplas variedades de inteligências.

Dada as convencionais estruturas de empresas consultoras, Shaffer (1988) indica que elas tendem a enfatizar projetos com grandes soluções versus uma estratégia de experiências para pequenas vitórias, subestimando o trabalho árduo a fim de construir uma parceria positiva e duradoura com clientes/*partners*. O *high impact* com que estes consultores trabalham produz resultados significativamente tangíveis para os seus clientes, contudo, a um preço algo elevado para quem efetivamente se encontra na componente operacional de execução do “trabalho pesado”, como por exemplo o stresse e os riscos psicossociais.

Numa primeira vertente, respondendo aos riscos psicossociais, estes “decorrem de deficiências na conceção, organização e gestão do trabalho, bem como de um contexto social de trabalho problemático, podendo ter efeitos negativos a nível psicológico, físico e social tais como stresse relacionado com o trabalho, esgotamento ou depressão” (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho – EU-OSHA, 2019). Em segundo plano, tal como, novamente, indica a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho – EU-OSHA, 2019), “cerca de metade dos trabalhadores europeus considera o stresse uma situação comum no local de trabalho, que contribui para cerca de 50% dos dias de trabalho perdidos”.

As condições de trabalho conducentes a riscos psicossociais e ao stresse, muito vão de encontra com as mesmas que se encontram instauradas na maior parte de empresas do ramo da consultoria, nomeadamente: “cargas de trabalho excessivas, exigências contraditórias e falta de clareza das funções, falta de controlo sobre a forma como executa o trabalho, má gestão de mudanças organizacionais, insegurança laboral, comunicação ineficaz e falta de apoio da parte de chefias e colegas” (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho – EU-OSHA, 2019).

2.2. SATISFAÇÃO E RISCOS PSICOSSOCIAIS ORGANIZACIONAIS

2.2.1. SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL

Sendo um tópico amplamente debatido desde o século XX, a satisfação apresenta-a como um fenómeno complexo, tal como expõe Fraser (1983). A satisfação organizacional é vista como uma medida geral da qualidade do contexto laboral, estando indexada em inúmeras investigações. Tal como refere Wegge (2007), a satisfação no trabalho impactua na produtividade e na retenção de colaboradores nas organizações.

Relações entre a satisfação no trabalho e a saúde dos colaboradores dizem respeito a um dos pilares da Teoria de Locke sobre a Satisfação no Trabalho, pelo que, tal relação (influenciada internamente ou externamente) interfere nos comportamentos profissionais e sociais do indivíduo (Locke, 1976; Fraser, 1983). Adicionalmente, Sousa e Coleta (2015: 250) referem que a satisfação no trabalho é “um sentimento em resposta à interação do trabalhador com o meio organizacional onde se encontra inserido, que, por sua vez, tem influência no seu bem-estar”.

2.2.2. RISCOS PSICOSSOCIAIS

Tendo em consideração as inúmeras e constantes transformações da economia mundial e a procura da vantagem competitiva pelas organizações, é crucial que estas proporcionem bons ambientes laborais e climas organizacionais saudáveis, a fim de que os seus colaboradores se sintam com liberdade suficiente de refletir/transmitir comportamentos positivos, tornando-se assim um dos recursos chave da organização (Choudhury, 2011; Leka, 2004).

Contudo, o desafio em alcançar produtividade, eficácia e eficiência desejada, nem sempre se encontra a par das condições de trabalho adequadas ou das informações/tempo/recursos suficientes para que os indivíduos consigam atingir/desenvolver as tarefas que lhes competem (Martins, 2004).

Segundo Ostroff (2003), fatores como o contexto social, bem como o clima criado num ambiente empresarial, têm a capacidade de influenciar negativa ou positivamente o desempenho dos colaboradores pelo que as organizações se veem obrigadas a garantir ou efetuar constantes reestruturações nos modelos de organização de trabalho (Neto, 2015). Não obstante, este não implica exclusiva responsabilidade da organização, pelo que, o próprio colaborador deve se verificar na obrigação em positivamente impactar o clima organizacional.

Ao longo das décadas, fatores de risco psicossocial têm vindo a ser detetados em estudos que apresentam substantivas evidências relativamente ao seu impacto sobre a saúde dos indivíduos. É o caso dos estudos realizados pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho – (EU-OSHA, 2019; Chagas, 2015). Dito isto, a prevenção de anomalias associadas aos riscos psicossociais no trabalho apresenta-se como uma temática importante na medida em que permite a promoção da saúde mental e física do trabalhador (Leka & Cox, 2008).

2.2.3. CAUSAS E FATORES DE RISCOS PSICOSSOCIAIS

Tal como referido anteriormente, a exposição de colaboradores a riscos psicossociais poderá influenciar negativa ou positivamente a sua saúde mental e física. Os fatores de risco psicossocial poderão traduzir-se em desequilíbrios individuais e organizacionais, podendo ainda ser considerados como perceções dos colaboradores acerca do seu local de trabalho (Chagas, 2015; WHO, 2010).

Sendo estes fatores “centrais na determinação da satisfação no trabalho, na maneira como o individuo percebe, valoriza e julga esses aspetos”, tal como refere Martinez (2004: 60), as organizações devem reger-se pela identificação das perceções dos colaboradores que se apresentam como fontes principais de satisfação no trabalho (Martinez & Paraguay, 2003).

2.2.4. RISCOS PSICOSSOCIAIS – OS SEUS EFEITOS

A instabilidade de relações laborais tem suscitado diversas investigações no campo das relações do trabalho (Morisson & Nolan, 2009), tendo sido demonstrado que relações positivas dos indivíduos com as suas chefias diretas e com os seus colegas de trabalho têm um impacto significativo no nível de satisfação e compromisso organizacional, reduzindo desta forma o *turnover* (Lewis, 2011).

As relações interpessoais exercem influências no trabalhador, pelo que, se o ambiente de trabalho for propício a conflitos interpessoais e houver falta de apoio, poderão surgir sentimentos de ameaça, baixos níveis de confiança e possivelmente ainda ansiedade (Ross & Altmaier, 1994). Levando em conta todos os fatores apresentados, poderemos estar perante adversidades de elevado nível, constituindo-se em fontes de insatisfação no trabalho, baixo nível de comprometimento, *turnover* e stresse (Ramos, 2001; Leka & Jain, 2010).

A insegurança laboral, bem como a incerteza associada ao desenvolvimento de carreira são consideradas fontes causadoras de stresse, alterando posteriormente o estado de espírito do colaborador, o que se poderá refletir em futuras problemáticas organizacionais (Cox & Griffiths, 2005). Adicionalmente, tal como identificado por Freimann e Marisalu (2015), existem outros fatores psicossociais considerados como riscos, nomeadamente: as exigências quantitativas em termos de carga de trabalho e as exigências emocionais. Em concordância com o exposto pelos autores, a propósito do caso das enfermeiras da Estónia, estes fatores estão diretamente relacionados com problemas de saúde mental, podendo levar a níveis elevados de stress e de *burnout*.

Da mesma forma, e reforçando o mencionado em tópicos anteriores, é importante referir que conceitos como o *burnout* e o *turnover* estão amplamente relacionados com a satisfação no trabalho, sendo estes dois os mais importantes e os mais debatidos em recentes estudos (Lu & Gursoy, 2013).

2.3. Motivação, Automotivação e Desmotivação

2.3.1. MOTIVAÇÃO

A Motivação apresenta-se como um aspeto fundamental para o correto funcionamento das organizações, tal como expõem Davis e Newstrom (1992). Na maioria das vezes, a expressão ‘motivação’ é usada como um sinónimo de impulsos, necessidades e forças psicológicas (Bergamini, 1990).

Pelos psicólogos, este conceito sempre foi considerado de difícil caracterização, devido ao seu fundamento individual (Locke, 1996). Adicionalmente, sendo este um construto abstrato, a sua definição também se apresenta difícil, tendo inúmeros autores avançado propostas distintas, por vezes muito próximas. Segundo Goleman (2012, p. 324), a motivação é identificada com a capacidade de “usar as nossas preferências mais profundas, para avançar e nos guiar para os nossos objetivos, para nos ajudar a tomar iniciativa e ser altamente eficiente e para preservar face a contrariedade e frustrações”.

Uma outra definição válida é apontada por Bilhim (2009; cit. em Moreira, 2013:4), para quem “a motivação pode ser entendida como o desejo pessoal para fazer o melhor possível o seu trabalho ou para fazer todo o esforço que for possível para cumprir as tarefas ou atingir os objetivos que foram propostos e aceites”.

É necessário perceber que a motivação não é uma característica do trabalho (Lévy – Leboyer, 1994). Antes de mais, a motivação depende da maneira pessoal como cada um compreende e avalia a sua situação como indivíduo. Mas é também o resultado de uma relação entre o indivíduo e o ambiente (Latham & Pinder, 2005), podendo ter origem extrínseca e/ou intrínseca. A Motivação Extrínseca, tal como refere Ryan & Deci (2000: 68-78) “é uma construção que surge sempre que uma atividade é feita para alcançar algum resultado”.

Segundo Branco (2004:59), a Motivação Intrínseca “traduz-se por alegria e prazer pessoal, não é algo que se obtém ou como consequência da atividade; mas sim pela sua vivência, e é durante a atividade que se sente um prazer interior que reforça o sentido de autoconceito e autorrealização”.

2.3.2. AUTOMOTIVAÇÃO

A automotivação é um “conceito que está relacionado com a inteligência emocional, no sentido de que as emoções são em si mesmo um fator de motivação” (Branco, 2004: p.24,25).

Também a automotivação se apresenta como um conceito com inúmeras definições. Contudo, Daniel Goleman (1999, cit. em Moreira, 2013:6), apresenta a automotivação como “uma forma interna, capacidade de dirigir as emoções, que estimula o comportamento das pessoas e estimula a reagir de determinada maneira, com carácter de adaptação e sobrevivência, a partir de um estado interno de ativação”.

A automotivação poderá manifestar-se de diversas maneiras e em diversas situações, sendo mais visível na capacidade de um indivíduo agir/enfrentar uma determinada situação independentemente do nível de dificuldade que esta apresente (pois, auto motivar-se implica otimismo, crença e impulso), podendo ser apelidada de *estado de fluxo*, tal como refere Branco (2004, p.161). Em contexto organizacional, a mesma é espelhada no desempenho dos seus colaboradores, e consequentemente no sucesso da organização (Moreira, 2013).

2.3.2. DESMOTIVAÇÃO

Uma pessoa que não contém nenhum impulso ou inspiração para agir é caracterizada como desmotivada, tal como referem Ryan e Deci (2000). Os indivíduos tornam-se desmotivados quando percebem a falta de consequência entre as suas ações e os respetivos resultados (Vallerand & Bissonnette, 1992).

Se a motivação implica mudança, ou passagem de um estado atual para um estado desejado, a desmotivação está associada ao desempenho cognitivo afeto à baixa autoestima (Vallerand & Bissonnette, 1992).

Tal conceito encontra-se diretamente interligado com as organizações, atendendo a que, segundo Lévy-Leboyer (1994), os indivíduos para satisfazerem as suas necessidades económicas que se encontram relacionadas com a sua necessidade de sobrevivência e com as suas necessidades sociais de pertencer a um grupo.

Neste âmbito, a aspiração profissional é um fator a ter em consideração, na medida em que as autorrealizações proporcionadas pelo desempenho de funções em cargos superiores também são motivadoras.

Independentemente dos fatores que causam a desmotivação, esta poderá ser identificada no contexto organizacional pelos indicadores de produtividade, de qualidade e de absentismo (Lévy-Leboyer, 1994).

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Com este estudo pretende-se analisar de que forma o mundo da consultoria influencia a vida profissional e pessoal dos colaboradores, procurando pistas que ajudem a compreender a existência de uma eventual desmotivação, traduzível em expressões/afirmações como “Quero voltar a ter vida”, “Estou farto de consultoria, pretendo ir para cliente final” e “Trabalho em média 55 horas por semana” e, a jusante, um elevado *turnover*. Deste modo, questões os objetivos desta investigação são os seguintes:

- Descrever o trabalho quotidiano numa empresa multinacional da área da consultoria, seguindo os princípios da observação etnográfica e tendo como base a experiência profissional do autor;
- Procurar compreender em que medida os ideais previamente concebidos do mundo da consultoria são corroborados pela realidade das práticas;
- Identificar as eventuais marcas da desmotivação e do desgaste
- Procurar um novo olhar, proporcionado pela etnografia, para os fundamentos do *burnout*, stresse e *work-life balance*

4. METODOLOGIA

4. Etnografia Organizacional

4.1. Conceito de Etnografia e História

O conceito de “etnografia” é de uso corrente na antropologia e na sociologia, dizendo respeito a um método de pesquisa denominada como “Trabalho de Campo” e ao conhecimento que é originado pela aplicação de tal metodologia. No âmbito do trabalho de campo, o investigador recolhe os seus dados a partir da observação e do contacto direto com as pessoas que ele pretende estudar.

Segundo João de Pina Cabral (2007: 193, cit. em Lopes et al, 2017:22) e os conceitos identificados do estudo “O estado por dentro”, a etnografia é o “conhecimento experiencial intersubjetivo dos contextos humanos” e “não o resultado de uma relação positivista com a realidade analisada”.

Este método qualitativo apoiado numa presença “no terreno” por parte do etnógrafo, diz respeito a uma tradição quase centenária (Zickar e Carter, 2010, cit. em Lopes et al, 2017:25). Estudos etnográficos como o da fábrica de eletricidade de Hawthorne, conduzidas por Fritz Roethlisberger e Elton Mayo (entre 1924 e 1932), ou ainda, a variedade de projetos conduzidos por Cressey (1932) e Donovan (1929) demonstram o grande auge da influência da lendária Escola de Sociologia de Chicago. Contudo, após um promissor arranque de tal metodologia, a mesma tem vindo a perder presença a estudos de cariz quantitativos, pela sua maior facilidade de execução e posterior análise dos dados recolhidos (Zickar e Carter, 2010).

Após o pós-guerra mundial, uma nova análise etnográfica por parte de sociólogos veio garantir a consistência teórica e metodológica, que até a data de hoje se considera relevante, dando-se assim uma segunda fornada da Escola Sociológica de Chicago (Fine, 1995, cit. em Lopes et al, 2017:26).

O foco nas instituições, no mundo de trabalho e nas carreiras profissionais desenvolveu-se sobretudo pelas pesquisas de Howard S. Becker ou Anselm Strauss, que estão diretamente implicados nas reflexões metodológicas dedicadas às ligações entre a observação etnográfica e elaboração teórica (Glaser e Strauss, 1967; Schatzman e Strauss, 1973; Strauss, 1987; Strauss e Corbin, 1990).

4.2. Escolha da Etnografia

No sentido de alcançar os objetivos propostos, o presente estudo assentará numa abordagem do tipo qualitativa, empírica e não convencional quando comparada com os estudos realizados a nível empresarial que impactam negativa ou positivamente o colaborador. Por regra, a fim de investigar as temáticas alvo no presente estudo, uma metodologia de cariz quantitativo, dada a sua maior facilidade de execução e posterior análise de dados recolhidos, apresenta-se como a metodologia mais frequentemente utilizada em diversos estudos científicos desta natureza. Assim, poderemos referir que existe um *gap* a ser explorado por metodologias qualitativas, no que concerne ao apresentado.

Reforçando esta afirmação, podemos verificar um *Provocation Paper* no *Human Resource Management Journal* de Tony Dundon e Anthony Raffery – *The (potential) demise of HRM?* (Dundon, 2018), em que, tendo por base o *HPW's – High Performance Work System*, o mesmo partilha o seu ponto de vista sobre as boas intenções de ser adotado uma agenda centrada no funcionário. No entanto, um risco potencial de imersão é que o bem-estar da força de trabalho pode ser associado aos direitos dos trabalhadores; isto é, os *HPWSs* podem parecer promover o bem-estar do funcionário com uma orientação ética positiva ou favorável às partes interessadas, mas apenas a nível superficial. Metodologicamente, portanto, o *HPWS* e as temáticas relacionadas com o bem-estar dos funcionários poderiam avançar ainda mais no conhecimento gerado através das áreas de inquisição sociológica e etnográfica.

Poderemos aprofundar um pouco mais nesta temática com o autor John Van Maanen (2011), um antropólogo do MIT, com uma participação num número especial do *Journal of Management Studies*, que, tal como Dundon, corrobora esta afirmação, referindo que, no mundo das organizações, o uso de metodologias quantitativas acaba por ser mais usado por ser de uso mais simples o, se comparado com o tempo e a disponibilidade exigida pela etnografia. Contudo, isto não significa que a etnografia seja inexistente neste domínio. Temos o exemplo da etnografia de Kate Kellogg, *Challenging Operations* (Kellogg, 2010), que observa várias unidades cirúrgicas de alto *status*, em que muitos dos seus residentes resistiram ferozmente a uma mudança horária de 120 horas por semana para 80 horas por semana sem alteração dos seus ordenados. Não obstante, John Van Maanen (2011) reforça a importância da existência de estudos etnográficos, pois, sem a proximidade e o detalhe que fornece, a nossa conceção sobre certos aspetos acaba por ser inadequada, reforçando assim a necessidade de existência de estudos deste calibre. Refere adicionalmente, que a etnografia ilumina, embora em certas

circunstâncias de forma estranha, como as pessoas tomam certas decisões com base naquilo que é o seu dia-a-dia, resultando, ou não, em acontecimentos cuja avaliação depende do sujeito a analisar. É ainda possível verificar num artigo de Daniel Seabra Lopes e Susana Durão (Lopes & Durão, 2011) outros autores além de John Van Maanen, que repensam especificamente a narrativa etnográfica à luz contemporânea, preocupando-se mais com as virtudes da escrita etnográfica e suas explorações, abordando questões relacionadas ao caráter da etnografia e à construção de “contos” (John Shotter, Mike Agar, cit. em Lopes et al, 2011:522) por académicos provenientes de diferentes áreas, estudando por dentro as organizações. Cada autor apresenta sua própria definição de etnografia, mas todos concordam que este é um conto de ou para organizações que precisam ser contadas, tal como refere Ann Cunliffe (Cunliffe, 2009), que reforça a necessidade de serem levados mais a sério estes 'textos confusos'. Desta forma, iremos proceder ao uso de uma metodologia etnográfica organizacional, usando também uma abordagem auto-etnográfica, dado que a observação é feita no contexto e no âmbito da atividade profissional do investigador (que trabalha como *Consultant* na empresa multinacional aqui estudada) e que elaborou um diário de campo também sobre o seu próprio quotidiano. Ainda neste âmbito, foi aplicada a técnica de observação participante. Por observação, entende-se “acompanhamento rigoroso e intensivo, durante um período prolongado, das atividades em curso no terreno” (Lopes et al, 2017:47), pelo que, tal conceito se complementará pela interação verbal e direta entre etnógrafo e os sujeitos observados. Deste modo, foi acompanhado um indivíduo, de acordo aos princípios de observação intensiva e de *shadowing*, complementando assim um estudo de campo com uma duração aproximada de 1 mês (de 04 de Dezembro de 2018 a 01 de Janeiro de 2019). Por acontecimentos que mais a frente serão espelhados, este trabalho de acompanhamento teve um término prematuro. A observação incidiu sobretudo sobre um sujeito da equipa de HMS (*Human Management Solutions*), de uma multinacional americana líder mundial em serviços de consultoria de Recursos Humanos, e *Top10* dentro do mercado português, que identificaremos através do pseudónimo “PMP Consulting”.

Por motivos de confidencialidade e proteção desta organização e dos seus colaboradores, ao longo deste estudo, todos os nomes de indivíduos singulares, ou coletivos, de clientes ou ainda de áreas e mercados estratégicos, serão atribuídos nomes fictícios, tal como solicitado pelo *Managing Director* desta firma.

5. UM ESTUDO DE CASO ETNOGRÁFICO NUMA EMPRESA MULTINACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

5.1. Contexto Organizacional – PMP Consulting

A PMP Consulting é uma multinacional americana líder mundial em serviços de consultoria de Recursos Humanos, e *Top10* dentro do mercado português face às restantes 236 empresas na mesma área de atuação (de acordo com documentos financeiros internos da organização de concorrentes diretos dentro do setor), com escritórios em três localidades (Porto, Leiria e Lisboa) que dão espaço aos mais de 100 colaboradores internos. Encontra-se sediada num edifício simbólico na zona centro de Lisboa, ocupando a totalidade do 2º piso. Estamos perante um espaço retangular em *open space*, em que se distribuem em 6 ilhas de secretárias que se repartem por 4 áreas *corporate*, nomeadamente: HMS (*Human Management Solutions* – Gestão de grandes contas empresariais), HMS On Site (*Human Management Solutions On Site* – Gestão de contas empresariais exclusivas, em que um consultor se encontra alocado a um único cliente), HMS TR (*Human Management Solutions Talent Resourcing* – Gestão de pequenas contas empresariais) e, por fim, a área de Sales (cujo principal objetivo será na angariação e prospeção de negocio a nível nacional). É ainda de destacar que existe uma hierarquia bastante simples, que, por ordem crescente, é a seguinte: *Consultant, Team Leader, Coordinator, Manager, Senior Manager e Managing Director*.

Esta apresenta-se como uma área altamente competitiva e desafiadora dentro do mundo da consultoria estratégica de recursos humanos, face a enorme pressão a que os seus consultores são colocados, tanto a nível de recrutamento e seleção/*specialized recruitment, executive search*, trabalho temporário, como de *outsourcing* (prestação de serviços aos que se denominam como “clientes finais”). Por norma, é visto como cliente final a empresa que beneficiará da prestação deste tipo de serviços e, face a esta posição privilegiada, é regra que as mesmas tenham parcerias com várias entidades consultoras de recursos humanos, dando assim origem a esta competitividade feroz entre as prestadoras de serviço, que competem para perceber quem ganhará o/a projeto/ ”corrida”.

Este ambiente externo influencia e determina o ambiente interno da organização, na medida em que, os colegas de trabalho também acabam por competir a fim de perceber quem se apresenta com o melhor resultado (*sucess rate*), que no final do mês irá significar numa premiação financeira bastante apelativa a ser acrescentada ao seu ordenado.

No entanto, é de realçar que o espírito da organização é jovem, dinâmico, *goal oriented* e simplista. Contudo, as circunstâncias que se apresentam no setor, quase que tornam este ambiente para um altamente selvagem, em que a lei do mais forte é claramente a predominante.

Esta organização tem vindo a tentar descobrir o seu *groove*, tal como refere o seu *Managing Director* Ribeiro Maia. No espaço de 10 anos de existência em território português, esta organização já mudou de instalações 4 vezes (algo que pode ser visto como positivo face a crescente evolução e incapacidade física de alojar os seus recursos). Contudo, com estas mudanças físicas, também foram mudando os seus *Managing Directors*, *Managers*, *Coordinators*, *Team Leaders* e *Consultants*. Pode-se afirmar que a cada mudança de instalações, mudavam as pessoas, sendo assim necessário recrutar novos recursos. Agora, as pessoas saíam por iniciativa própria? Ou eram dispensadas? – Ribeiro Maia refere que foi um pouco dos dois, dizendo que *o mundo da consultoria de recursos humanos, para qualquer um de nós, parece que tem um prazo de validade de 3 anos associado! Mais tempo que isso, e começamos a dar em malucos!*

E foi com este intuito que, em conversa com o *Managing Director*, foi decidido seleccionar para este projeto a equipa mais antiga da PMP Consulting, a HMS (*Human Management Solutions*), cujo indivíduo mais antigo (a *Team Leader*) tem cerca de 2 anos e meio “de casa”. A equipa de HMS (*Human Management Solutions*) é liderada diretamente pela *Team Leader* Rita Vasconcelos, supervisionada pela Manager Marina Anadarko.

A equipa é ainda composta por 5 elementos, nomeadamente: Bárbara Courelas (sujeito etnográfico), Pedro Prata (etnógrafo e autor desta dissertação), Joana Almeida, Jéssica Batista e João Pereira. Estamos perante uma equipa unida, e de alguma forma, muito bem equilibrada no ponto de vista das diversas personalidades que nela se inserem.

A *Team Leader* de HMS (*Human Management Solutions*), Rita Vasconcelos é uma mulher típica da zona de Benavente, tal como ela se autocaracteriza. Mesmo antes de entrarno *open space*, todos conseguíamos chegar à receção, onde, com 150% do seu volume vocal, por norma, dizendo: *Mequié pessoal?! Estamos rijos ou nem por isso?!*

De seguida, com o seu andar rápido, bruto e agressivo chega ao *open space*, dirigindo-se para o seu lugar, localizado no centro do grande retângulo, sentando-se na ponta da ilha de onde pode ter uma visão bastante mais ampla a fim de *controlar a equipa*, como ela o coloca. Estamos perante uma pessoa bondosa, sem nenhuma costela de maldade, como refere o consultor João Pereira, contudo, a sua procura de aceitação/aprovação por parte da sua chefia direta, acaba por distanciá-la da sua equipa e das possíveis relações saudáveis que poderiam originar de mesma. A título de exemplo: Quando repreende alguém por uma prestação menos satisfatória em algum projeto, encontra-se constantemente a olhar para o fundo do *open space*, verificando a cada segundo qual a reação da Manager pelos seus atos. Sobre isto, o *Consultant* de HMS (*Human Management Solutions*), João Pereira tem alguns comentários, face a sua interpretação do tema.

O João é o responsável pelo setor da limpeza e manutenção urbana, gerindo cerca de 400 colaboradores que se encontram distribuídos em mais de 5 clientes. É a voz da razão dentro da equipa de HMS. É uma pessoa com 36 anos de idade, pai solteiro, com cerca de 1,60m, que se apresenta sempre com um sorriso na cara altamente contagiante, e que, tendo deixado a sua carreira profissional de Psicólogo Clínico, há cerca de 1 ano atrás, decidiu experimentar o mundo da consultoria na procura de adrenalina e desafios profissionais; contudo, à data, não se encontra muito satisfeito com o decorrer de acontecimentos. Ele agora percebe que a vida de um *Consultant* não é fácil; é sim, bastante feroz, e exige muito de cada um de nós. A nossa vida pessoal, quase que fica em segundo plano, tal como refere a *Consultant* de HMS (*Human Management Solutions*), Joana Almeida, que é responsável pelo setor financeiro, legal e administrativo dentro da equipa.

A Joana é uma rapariga de personalidade forte. Sempre arranjada, com a sua saia, sapatos altos e blusa a condizer, que todas as semanas são diferentes. É uma rapariga muito forte tecnicamente, das melhores que a PMP Consulting tem a nível nacional face a sua experiência prévia no setor público; contudo, a sua timidez não joga a seu favor em situações de diálogo verbal com um ou muitos interlocutores. Para alguém que pertence a área de consultoria de recursos humanos e que fala com mais de 100 pessoas por dia, este aspeto é algo crucial a ter em consideração. Já a *Consultant* de HMS (*Human Management Solutions*), Jéssica Batista, que é responsável pelo setor da HORECA (Ho[téis] + Re[staurantes] + Ca[fés]), cadeias hoteleiras e turísticas, não tem esse problema, tanto que, em certas circunstâncias, a equipa pensa que ela *tem demasiado à-vontade com terceiros*. É a mais experiente do grupo

com mais de 10 anos em Trabalho Temporário, tendo passado por várias empresas do setor da consultoria de recursos humanos espalhadas de norte a sul de Lisboa. É adicionalmente amiga de infância da Rita Vasconcelos, a *Team Leader*, o que, de alguma forma, acaba por melindrar o espírito de equipa pela clara diferença de tratamento existente para com ela e os restantes membros da equipa. E isso é algo que a *Consultant* de HMS (*Human Management Solutions*) Bárbara Courelas não tolera, e não consegue “gerir”, tal como ela o coloca.

A Bárbara, responsável por uma carteira de clientes do setor logístico, industrial e fabril da zona sul do país (uma das mais desafiadoras carteiras pela logística e complexidade de tratamento que implica), é uma rapariga jovem, tanto de idade como de espírito; contudo, é alguém que não consegue esconder as suas emoções. Se algo não correu bem, se ela não concorda com alguma ação, decisão ou comportamento, muito facilmente nós conseguimos percebê-lo. Para este projeto, a Bárbara será o nosso sujeito etnográfico, por ter sido a primeira a predispor-se para tal, e em segundo lugar, pela sua honestidade e frontalidade.

Estamos perante uma equipa jovem e que trabalha sob tensão, onde encontramos pessoas com vasta experiência no setor, pessoas oriundas de outras áreas, pessoas sem experiência profissional, pessoas que, além de colegas (ou antes de o serem), estão também unidas por laços de amizade ou parentesco, que, de certa forma, colocam algum desconforto aos restantes membros da equipa devido a diferença de tratamento por parte da responsável de equipa. A organização, embora uma multinacional americana líder mundial em serviços de consultoria de Recursos Humanos, ainda se encontra a solidificar o seu posicionamento em território nacional. No entanto, é de referir que em tão pouco tempo já se encontram no *Top10* a nível nacional, com mais de 100 colaboradores e sediados em espaços simbólicos em Portugal (norte a sul do país), o que exige alguma capacidade financeira para tal (fruto do forte posicionamento do grupo a nível mundial), contudo, as bases da mesmas ainda necessitam de tempo para serem os verdadeiros pilares que qualquer organização necessita.

5.2. Um dia típico na vida de um consultor – Bárbara Courelas

Tendo iniciado este projeto no dia 4 de Dezembro de 2018 (data de início do estudo etnográfico, pelas 08:35), chega às instalações da PMP Consulting a *Consultant* Bárbara Courelas de 24 anos de idade, horário *standard* para si. Posteriormente, desloca-se para o início do *open space* (pois pertence a equipa de HMS), deixando os seus pertences na secretária. A secretária, composta por um monitor HP de 2009, com um teclado *standard*, um telefone fixo, uma caneca com o logo da PMP Consulting onde deixa o seu economato com um toque cómico devido à fotografia do Quim Barreiros, é onde segue a organizar com os utensílios para realizar as suas tarefas, como o caderno branco, sem linhas e de tamanho médio (abaixo de A4), caneta e tapete do rato. Organiza o correio que terá de rever as moradas para voltar a reenviar aos seus colaboradores, retira os papéis do seu módulo para a mesa com o intuito de os tratar logo que possível. Tendo organizado o essencial, dirige-se à casa de banho, a fim de dar os últimos retoques na maquilhagem e no seu cabelo. Neste último ponto, é de referir que a Bárbara não é a única com este hábito. Todas as mulheres dentro do grupo, deslocam-se para o escritório com o cabelo por arranjar, ou molhado, com ténis colocados a fim de poupar a coluna e os pés para o longo dia em saltos altos, e sem maquiagem, pois, durante o caminho a mesma pode sofrer algumas alterações e não como gostariam.

Posteriormente, segue para o piso 4, onde se encontra o refeitório da PMPGroup Consulting, explorado por uma empresa privada. Ao entrar, depara-se com muitas caras familiares, pois, é o horário normal para o pequeno almoço, antes do longo dia de trabalho que têm pela frente. Colaboradores das diversas marcas do grupo lá se encontram, bem como, os colaboradores das operações de Call Center. Cumprimenta aos que conhece, e segue para a fila a fim de pedir o seu café duplo, em chávena fria. Tendo o seu café, agradece a funcionária e segue para as mesas altas, onde tenho o prazer de conversar com ela.

Refere que está muito cansada, visto que foi trabalhar no Domingo a tarde, tendo ficado cerca de 5 horas no escritório a fim de avançar trabalho para Segunda-feira. Segunda-feira também foi um dia para esquecer, com muitas rescisões contratuais, muitos colaboradores e candidatos para falar, presencial e telefonicamente (refere que fala com pelo menos 100 pessoas por dia), muitas viagens para o Carregado e Azambuja no mesmo dia (cerca de 3), reuniões de *management*, e a lista continua. Eu questiono-a sobre as viagens para o Carregado e Azambuja, pois a sua expressão facial quando tocava nessa temática era bastante negativa, quase demonstrando algum tipo de tristeza, ou ainda frustração.

A Bárbara, tal como já referido, é responsável por uma carteira de clientes do setor logístico, industrial e fabril da zona sul do país, contando com cerca de 150 a 200 colaboradores que se encontram a seu cargo. O seu grande cliente, que alberga por si só mais de metade dos colaboradores da sua carteira, opera no setor do retalho alimentar, situado na Azambuja, onde se encontram 3 das suas plataformas logísticas na zona sul do país. Iremos denominar este cliente por Cosmos. A Bárbara explicou-me que, sempre que coloca alguém a trabalhar no Cosmos, originando um processo de recrutamento e seleção para uma oportunidade em aberto no cliente, ela tem de se deslocar para as instalações da Azambuja acompanhada de EPI's (equipamentos de trabalho como bota de biqueira de aço, colete, calças e camisola a rigor), contrato de trabalho e documentação obrigatória legal que os mesmos têm de preencher e devidamente assinar (como documentação bancária (para pagamento de ordenado), declaração de entrega de EPI's e autorização para tratamento de dados, devido ao RGPD).

Em pleno pequeno almoço, durante o período da manhã, questionei-a, se esses tipos de situações acontecem muitas vezes ao longo da sua semana de trabalho, ao que ela responde: *Pedro, acontecem sim, inúmeras vezes. Só para teres noção, dou-te um exemplo prático. Ontem, por volta das 17:00 da tarde liga-me o cliente a referir que precisava de 3 pessoas para começar a trabalhar as 19:00. Ou seja, eu tinha duas horas para recrutar duas pessoas e dirigir-me, em hora de ponta, para a Azambuja e entregar o fardamento, contrato e documentação legal. E foi o que fiz. Selecionei duas pessoas que, por acaso já as conhecia por experiências passadas, tive de ir buscar os seus equipamentos, tive de pedir um carro da empresa à última da hora, e acredita que não é fácil a essa hora, tive de pedir ao Payroll para fazerem urgentemente os contratos, e acredita que eles são muito resistentes a pedidos urgentes, pois “têm mais que fazer”, tive de imprimir a documentação legal, e saí do escritório pelas 18:13. Cheguei a Azambuja pelas 19:37, entreguei tudo, ajudei-os a preencher a documentação, e quando saí da Azambuja eram 20:00. Cheguei a Lisboa pelas 21:03. E só quando cheguei, é que me deparei com cerca de 16 chamadas não atendidas da minha melhor amiga, porque, era o jantar de aniversário dela, que começava as 19:30, e eu esqueci-me por completo.*

Assim que terminou a sua história queria continuar a questioná-la, mas ela rapidamente se levantou e disse *já estou atrasada*. Olhei para o relógio, e eram cerca de 08:45. Ou seja, faltava 15 minutos para o início do trabalho. Chega à secretária, e depara-se com o seu *smart phone* da empresa com chamadas não atendidas desde as 07:14 da manhã, pelo que esteve a

retornar todas, tal como a sua *Team Leader* refere que tem de ser feito (um aspeto crucial da vida de consultor são as relações que se criam, e por isso, devemos, sempre que nos contactem para o nosso telemóvel profissional, devolver as chamadas não atendidas, e atender todas as chamadas sempre que possível, isto é uma regra imposta indiretamente pela organização, e diretamente pela *Team Leader*). Termina as suas chamadas e procede à leitura e resolução de assuntos pendentes no seu email: um dos primeiros emails remetia especificamente para o assunto que ela me contou da passada Segunda-feira, em que teve de se deslocar para Azambuja. O email provinha do cliente, e dizia: *Por que motivo, de 3 pessoas solicitadas, só apareceu 1 pessoa para o trabalho? Estas situações podem pôr em causa a nossa parceria. Existe alguma explicação plausível desta vez?* A Bárbara suspira de frustração, incómodo e, pelo meu entender, de raiva. Fechou o punho com força, como se quisesse agredir o computador, baixou a cara, respirou fundo, cerca de 10 segundos depois vira-se para mim e diz: *Estás a ver Pedro? Estive eu ontem a ter tanto trabalho, perder o jantar de aniversário da minha melhor amiga para depois acontecer esta m****!* Mas pronto, há que saber digerir. Consegui perceber que ela queria dizer mais, mas em pleno *open space*, existem atitudes que não podem ser tomadas. Ela responde ao email, lamentando-se do transtorno causado, e segue a ligar para as pessoas que falharam ao trabalho, em que, as desculpas apresentadas, por acaso eram iguais – *Deixei-me dormir menina Bárbara, desculpa. Eu quero mesmo trabalhar, mas preciso que me ajude.* A Bárbara pouco falava, mas era notório que não se encontrava bem. Depois de fechar o assunto, vai para o piso 0, para fumar um cigarro. Claramente, era uma pausa, ou um refúgio, que ela precisava.

Quando regressa, mais ou menos, pelas 10:14 da manhã, refere que tem de ir a uma reunião de última hora, a que a sua *Manager*, Marina Anadarko, solicitou que fosse, sendo que se tratava de uma questão urgente. Eu não pude acompanhá-la, e por isso procedi ao meu trabalho. Pelas 14:27, a Bárbara entra no escritório, cumprimenta toda a equipa, que lhe perguntam logo, *“Já almoçaste?”* - Respondendo a Bárbara – *“Ainda não, não tenho fome”*. Não creio que seja uma questão de não ter fome, mas sim de não ter tempo. Ainda não tinha conseguido perceber o que se tinha passado na reunião, pois ela mesmo antes de se sentar estava a “levar na cabeça” da *Team Leader* por não ter feito um conjunto de tarefas que a mesma a enviou por email. A Bárbara respondia - *Não tive tempo, a Marina ligou-me para acompanhar o Diogo a uma reunião, e por isso, não tinha ainda visto o teu email.* A *Team Leader* diz a seguir - *Isso são desculpas, e desculpas não é o que quero ouvir. Tens de fazer isso já!*

A Bárbara senta-se, verifica o email em questão, em que, basicamente, dizia que a mesma tinha de criar os pedidos de recrutamento em PMP, o sistema informático da PMP Consulting. Eu percebi, pelo que ela me contava, que os pedidos da *Team Leader* eram quase sempre “para ontem”. Por isso, ela estava quase sempre mais preocupada em garantir o seu cumprimento das necessidades do que em cumprir tarefas administrativas no sistema. Mas, como a *Team Leader* é constantemente pressionada pela gestora Marina, uma pessoa que pode ser muito fria e rude, em certos momentos, a mesma também passa essa pressão aos seus consultores. Tendo terminado de criar os pedidos em PMP, a Bárbara decide ir comer, e eu acompanho-a. Eu, com o intuito de questioná-la sobre a reunião, procedo a elaborar a questão, pelo que antes de me deixar de terminar a minha questão, ela diz-me: “*Não fales agora por favor, deixa-me fumar um cigarro em paz primeiro*”. Eu compreendi, e não quis de alguma forma perturbá-la ou incomodá-la mais do que já estava.

Dirigimo-nos depois para o café do Sr. Lima. Quando chegamos, deparamo-nos com o Sr. Lima a limpar as bancadas.

Sentamo-nos numa mesa no final do café, e só aí a Bárbara diz-me – *Sabes Pedro, eu já tenho muito trabalho, mas agora percebo que vou ter ainda mais. A reunião que querias saber, foi por causa de um cliente que se denomina como Systematic S.A., localizado ali na zona de São Domingos de Rana, em Cascais. Eles querem recrutar 50 pessoas para trabalhar durante 4 dias, espalhados em três turnos, neste caso, das 10:00 – 18:30, das 19:00 as 01:30 e das 02:00 as 09:30. Isto é para ser feito nas próximas duas semanas, eu não sei onde vou buscar estas pessoas, ou ainda, como vou ter tempo para me dedicar ao projeto. Em cima disso, o esforço de recrutamento que vou ter, não faz sentido, uma vez que vamos ter uma margem esmagadora. O comercial que negociou a proposta, quase que fez aquilo de graça. Não vamos ter um ganho muito elevado, e isso é que ainda me deixa pior.*

Quando regressa, vê cerca de 20 chamadas não atendidas, mais de 70 emails por responder, sendo o primeiro um pedido de recrutamento para o cliente Cosmos, para iniciar no dia de hoje às 19:00. Consegui perceber o desânimo e a frustração na sua cara, quando Bárbara percebeu que, o que fez ontem, terá de fazer hoje novamente. Correndo sempre o risco de as pessoas não comparecerem novamente ao trabalho, e ter sido o seu esforço em vão. Enquanto processava a situação a sua *Team Leader* diz – *Já viste o email da COSMOS? Tens de pôr fogo à peça já!*.

A Bárbara nem responde. Pega na sua base de dados de candidatos começa a fazer chamadas, recruta as pessoas que tinha de recrutar, vai buscar os equipamentos de trabalho dos mesmos, pede um carro urgente da empresa, liga ao Payroll para elaborarem os contratos, levando berros do outro lado porque *nós não somos obrigados a fazer todos os vossos pedidos urgentes*, e vira-se para mim, carregada de equipamentos que até se dobrava e diz – *Lembras-te do que falávamos hoje de manhã? São 16:13, e vou agora sair daqui, esperando estar em Lisboa outra vez pelas 19:00, se conseguir, e trabalhar o que não trabalhei até as 22:00. Sabes, isto é uma vida de cão. Até amanhã, Pedro.* – E sai do Open Space.

5.3. As Múltiplas Dimensões de Pressão

A seção anterior descreve ao pormenor um dia tipo de um consultor. Podemos perceber pela descrição apresentada que a pressão que a Bárbara esta sujeita tem várias componentes: uma componente associada à indumentária e apresentação, com uma forte conotação de género; uma componente associada ao nível da carga de trabalho, que requer mais do que o horário normal para ser realizado; uma componente relacionada ao carácter repetitivo do seu trabalho; uma componente associada a violência e linguagem grosseira usada entre colegas, superiores hierárquicos e terceiros, e por fim, a reduzida entreajuda entre colegas. Estas cinco componentes serão analisadas ao detalhe no decorrer do presente estudo.

5.3.1 Indumentária e apresentação pessoal

A indumentária e a apresentação pessoal apresentam-se como um dos grandes deveres que os consultores devem respeitar e cumprir dentro da PMP Consulting, tendo em consideração o facto de constantemente terem contacto com clientes, colaboradores, candidatos e fornecedores. Aquando a entrada de um novo colaborador na firma, independentemente do seu patamar hierárquico, é realizado um *onboarding* que visa passar as principais informações sobre a firma no que diz respeito a sua estrutura (diversas marcas dentro do grupo), a sua história e os seus fundadores, o seu ADN (no que concerne a Missão, Valores, Visão, e outros fundamentos), aspetos legais e financeiros a ter em conta (adaptados a área de atividade do consultor) e, por fim, os seus procedimentos e normas internos, onde, inserido neste último tópico, consta um capítulo exclusivamente dedicado para o tema da indumentária e apresentação pessoal.

Neste capítulo, para indivíduos tanto do género feminino, como do género masculino, é adotado o estilo clássico. Os indivíduos do género masculino deverão usar o fato clássico (com gravata), cujas cores podem variar dependendo do gosto de cada um, sendo que, deverão adicionalmente apresentar-se sempre com barba e cabelo cuidados. Já os indivíduos do género feminino, apresentam-se com uma variedade de escolhas ao seu dispor, no que concerne a indumentária, tendo como únicos detalhes as cores a serem usadas (que não podem ser muito vivas nem extravagantes) e as combinações que podem fazer (claras ou escuras).

Da mesma forma, no que concerne as unhas, cabelo e maquilhagem, é dada a indicação de uma tabela de cores escolhidas pela firma que podem ser usadas para estas três componentes. Todas as cores que não se encontram nesta tabela são proibidas em contexto laboral.

Na prática, estes pontos não são seguidos à regra, existindo uma forte conotação de género associada, sendo os indivíduos do género masculino mais favorecidos em comparação ao género oposto. Os indivíduos do género masculino, respeitam o uso do fato (embora não o da gravata), uma vez que esta é a sua única escolha, contudo, no que concerne ao cabelo e barba, estes campos já não são cumpridos por grande parte dos consultores da firma. Realça-se o pouco cuidado que os mesmos têm com o fato, que, em certas ocasiões no decorrer da observação, era possível perceber que alguns se encontravam com alguma sujidade, devido ao extensivo uso, ou ainda, amarrotados, o que do ponto de vista da organização não pode acontecer em nenhuma circunstância. Oposto a esta maior liberdade, encontram-se os indivíduos do género feminino, que, a mínima falha no cumprimento das regras estabelecidas, são chamadas a atenção.

Em contexto de observação etnográfica, este aspeto era notório. Todas as mulheres dentro do grupo, deslocam-se para o escritório com o cabelo por arranjar, ou molhado, com ténis colocados a fim de poupar a coluna e os pés para o longo dia em saltos altos, e sem maquiagem, pois, durante o caminho a mesma pode sofrer algumas alterações e não como gostariam. Contudo, quando chegam às instalações da PMP Consulting, quase que é possível verificar a existência de uma fila para a casa de banho para serem dados os “últimos retoques”.

Sobre este tópico, a Bárbara Courelas refere que *é uma autêntica injustiça*, reforçando ainda *que os homens de tudo podem fazer e nada lhes acontece, já eu chego aqui com unhas de gel por fazer, ou uma saia amarela e top roxo, ou ainda com cabelo natural (não esticado), sou logo chamada a uma sala para repreensão*.

Embora seja a Bárbara a passar este testemunho, todas as mulheres do grupo partilham das mesmas “dores”. Em conversa com alguns dos membros femininos da equipa, foi partilhado um acontecimento “caricato” de uma pessoa do género feminino que, ao chegar às instalações da PMP Consulting, pelas 09:00 da manhã (horário de entrada), se encontrava com uns ténis Adidas. Por “azar”, como referem os sujeitos que contam esta história, a mesma depara-se com o *Country Manager* da PMP ConsultingGroup no elevador, que, na presença de outras pessoas dentro do elevador, repreende a colaboradora referindo que a mesma não tem nenhum tipo de educação no que respeita a ética e conduta. A colaboradora em questão, teve uma quebra emocional, tendo começado a chorar. No entanto, este acontecimento foi partilhado com o *Managing Director*, que repreende a *Manager* da equipa desta colaboradora, que por sua vez repreende a *Team Leader* desta colaboradora, que por sua vez, com três níveis de pressão iniciadas no *Country Manager*, repreende a colaboradora.

Ocorrências como estas existiram muito no início, devido ao período de adaptação que cada profissional tem de passar quando ingressa num novo projeto profissional, no entanto, à data de hoje, os indivíduos do género feminino e masculino que a mais tempo se encontram na firma, têm sempre um papel de vigilantes, tentando, sempre que possível, dar indicações aos novatos que não se encontrem a cumprir os procedimentos, tentando poupá-los de consequências mais severas.

Esta componente associada à indumentária e apresentação, com uma forte diferenciação de género influencia negativamente na satisfação organizacional dos colaboradores, mais especificamente os de género feminino, tal como já referido por Sousa e Coleta (2015: 250), onde a satisfação no trabalho é “um sentimento em resposta à interação do trabalhador com o meio organizacional onde se encontra inserido, que, por sua vez, tem influência no seu bem-estar”.

Outro aspeto que poderia ser realçado no que concerne a apresentação pessoal poderá ser o fator racial, destacando-se notoriamente a ausência de indivíduos africanos, ou, em certos casos, descendentes de indivíduos africanos. Dentro da PMP Consulting, constituída pelos mais de 100 colaboradores internos, somente é possível identificar 3 indivíduos africanos, aquando comparado com os restantes colaboradores a nível nacional. É de igual forma possível perceber a distância que a equipa cria entre si e estes indivíduos, contudo, não foi dada elevada relevância a este aspeto em contexto de observação etnografia pelo notório desconforto que poderia causar, e, principalmente, pela possibilidade de, incorretamente, os dados serem generalizados.

5.3.2 A carga de trabalho de um consultor

No que concerne a carga de trabalho típica de um consultor, em contexto de observação, é possível perceber que esta requer mais tempo do que o horário normal das 09:00 as 18:00 para que o mesmo seja cumprido. Atualmente, um consultor de Recursos Humanos numa organização como a PMP Consulting é responsável pela gestão, de A a Z, de uma carteira de clientes.

Em conversa com a *Team Leader* da equipa da HMS, esta refere que *antigamente, a PMP Consulting, no seu geral, continha as mesmas equipas que nos dias de hoje ainda se encontram, contudo, para uma carteira de clientes, existia um consultor cuja responsabilidade seria garantir a gestão do cliente e das suas necessidades, e outro consultor cujo único objetivo era o recrutamento. Eventualmente, com a entrada do novo Managing Director, ele despediu todos os consultores recrutadores, e centralizou essa responsabilidade aos consultores da gestão, tendo como objetivo a redução de custos.*

Embora de um ponto de vista da gestão, esta decisão possa fazer sentido, num ponto de vista do indivíduo, a centralização de responsabilidades para um único consultor gera uma significativa pressão que os próprios em certas circunstâncias, *não conseguem aguentar*, tal como coloca a Bárbara Courelas.

No que diz respeito a gestão, o consultor deverá estar disponível para responder, no máximo, em 30 minutos a qualquer solicitação por parte do cliente (*SLA – Service Level Agreement* – definido pela organização), podendo estas serem: questões de faturação (que implica um conhecimento alargado de todas as especificidades de cada cliente, dos coeficientes aplicados e do seu ACT – Acordo Coletivo de Trabalho), questões legais (do ponto de vista de contratos a elaborar, adendas a contratos, declarações com diversos objetivos, questões relacionadas ao ACT para colaboradores estrangeiros, Segurança Social e informações de SHST (Segurança Higiene e Saúde no Trabalho)), atendimentos presenciais semanais a todos os clientes associados a carteira do consultor, e ainda questões relacionadas com os colaboradores (desde dúvidas de vencimento, duvidas legais, esclarecimento de folha de horas, entre outros). Acrescentando a estas responsabilidades, deve também ser mencionado o trabalho administrativo. Desde imprimir, envelopar e carimbar - associado a envio de contratos e outro tipo de documentações – desde rececionar, verificar se estão assinados em todas as páginas, validar em sistema a receção dos mesmos, digitalizá-los um a um e posteriormente enviar para o arquivo – associados a receção de qualquer tipo de documentação - desde telefonar, enviar

um email, ou visitar as instalações do cliente – associados a registos de CRM (*Costumer Relationship Management*)- ou ainda, de escrever, cartas individuais de aniversários para cada um dos colaboradores. Estas são algumas das responsabilidades acrescidas que os consultores estão sujeitos.

Já no que concerne ao recrutamento, o mesmo apresenta-se como um dos grandes desafios de um consultor. Por norma, os pedidos de recrutamento são sempre feitos com muito pouca antecedência, sendo que, é visto como normal um cliente pedir o recrutamento de 5 indivíduos pelas 17:00, para que os mesmos comecem a trabalhar, no mesmo dia, pelas 19:00. Quando isto acontece, *tudo para*, tal como coloca a *Team Leader*.

Associando a este tipo de pedidos, os próprios perfis a recrutar, por norma, não são perfis indiferenciados, mas sim perfis especializados em diversas áreas, como a manutenção, eletricidade, logística, entre outros. A dificuldade de recrutamento acresce ainda com a baixa taxa de desemprego que se apresenta nos dias de hoje, bem como, a indisponibilidade dos indivíduos que se encontram desempregados, que por norma também não se apresentam interessados nesta tipologia de trabalho, com o intuito de não perderem o benefício estatal (fundo de desemprego). É ainda de realçar que, regra geral, os consultores da equipa de HMS da PMP Consulting, em média, têm cerca de 20 pedidos de recrutamento em aberto no decorrer de uma semana normal de trabalho, sendo necessário um nível de eficácia e eficiência bastante elevado, a fim de nenhum destes pedidos serem perdidos para outros concorrentes.

Efetivamente, para que um consultor consiga corretamente gerir estas duas grandes áreas, da gestão e do recrutamento, é necessário que estejam dispostos a realizar o *extra mile* (*algo a mais*). Em conversa com a Bárbara Courelas sobre este tema, ela refere que *é impossível gerir, é humanamente impossível! Dou-te um exemplo: com o projeto da Systematic S.A., em que tive de chegar ao trabalho pelas 07:00 durante uma semana para poder avançar tarefas administrativas. Eu se chegasse as 08:00, já estava atrasada para trabalhar! Nota que é muito mais cedo do normal, pois, sabendo que com a tempestade de contactos que vou ter para recrutar 50 pessoas no espaço de dias, quase que sou obrigada a sacrificar o meu sono para isso. Sem referir ainda que, com o dia inteiro a recrutar, em entrevistas e etc, acabo sempre por sair bastante tarde, entre as 21:00 até as 23:00, em certos dias.*

Este testemunho da Bárbara é muito parecido aos restantes membros da equipa. É possível perceber, que, para diversas responsabilidades a que estão sujeitos, os consultores devem *estar dispostos a sacrificar grande parte do seu tempo, e a trabalhar em média 13 horas por dia, pois, conseguir fazer este trabalho das 09:00 às 18:00, é utópico*, tal como reforça ainda a Bárbara. Este aspeto muito influencia negativamente o desempenho dos colaboradores, podendo ainda ter como consequência riscos psicossociais, pelo que a organização deveria ver-se obrigada a garantir ou efetuar contantes reestruturações nos modelos de organização de trabalho (Neto, 2015).

5.3.3 Carácter repetitivo do trabalho de um consultor de Recursos Humanos

Ao longo da observação etnográfica de Bárbara Courelas, existiram momentos em que a mesma desabafava a sua frustração de, constantemente, estar sempre a fazer *a mesma coisa*. Muito a semelhança sobre o que já exposto no tópico anterior, face as diversas responsabilidades que um consultor detém, *quando se faz isto há mais de 1 ano, o trabalho acaba por ser repetitivo*, reforça a *Team Leader* de HMS.

Um exemplo claro deste carácter repetitivo do seu trabalho poderá ser o recrutamento para o projeto Systematic S.A., onde era pretendido o recrutamento de 50 pessoas para trabalhar durante 4 dias, espalhados em três turnos, neste caso, das 10:00 – 18:30, das 19:00 as 01:30 e das 02:00 as 09:30.

Para este o recrutamento, maioritariamente foram elaboradas entrevistas telefónicas. Durante uma manhã, a Bárbara somente faz chamadas, tentando validar o maior número de pessoas possíveis. Das suas candidaturas, bem como, pelas referências fornecidas pelas pessoas que já conhecia previamente, no espaço de 6 horas, liga para cerca de 80 pessoas, pelo que, 40 referiram que não queriam trabalhar, pois já tinham um novo desafio profissional, 11 disseram que tinham interesse, contudo, não para trabalhar durante apenas 4 dias, 6 disseram que preferiam receber o fundo de desemprego até o mesmo acabar do que trabalhar por tão curto tempo, e os restantes 23 aceitaram o trabalho. A expressão facial da Bárbara demonstrava cansaço, da forma mais natural e transparente possível, pois, tal como a mesma refere – *Fazer 80 chamadas, dizendo sempre a mesma coisa, a todos eles, respondendo sempre as mesmas perguntas, e quase sempre ter as respostas negativas que tenho, não é fácil de gerir. Estou a dar em maluca!*

A par do recrutamento, algumas tarefas administrativas também se apresentam bastante repetitivas. Um destes exemplos são os mais de 40 contratos semanais que a Bárbara tem de realizar para o cliente Cosmos, devendo pedir, os mesmos, um a um em sistema, validar as informações inseridas, imprimir, envelopar e carimbar, individualmente. Para este acontecimento semanal, a Bárbara refere que *fico sempre com dores de costas, cabeça, cervical e até os joelhos. Quase que pareço uma velha!*

Era claro que o trabalho da Bárbara não se apresentava como uma novidade para si, dada a experiência que adquiriu dentro da PMP Consulting. Pode ainda ser referido que o mesmo deixou de ser desafiador para si, estando inclusive desmotivada, o que por sua vez, afeta significativamente os seus resultados. Esta situação é corroborada por Lévy-Leboyer (1994), referindo que independentemente dos fatores que causam a desmotivação, esta poderá ser identificada no contexto organizacional pelos indicadores de produtividade e de qualidade.

Sem nenhum tipo de impulso ou inspiração para agir (Ryan e Deci, 2000), a principal questão será – Até que ponto conseguirá aguentar esta monotonia?

5.3.4 Violência e linguagem grosseira – Dores do negócio?

Ao longo deste projeto, a Bárbara Courelas referia com bastante frequência uma certa frase, sendo a mesma a seguinte: *São dores do negócio, da consultoria. Que posso fazer eu?* Esta frase muito simboliza o que efetivamente é ser um consultor de Recursos Humanos, pelo que, a mesma é ainda reforçada pelo *Managing Director* quando o mesmo refere que *no mundo da consultoria de recursos humanos, para qualquer um de nós, parece que tem um prazo de validade de 3 anos associado! Mais tempo que isso, e começamos a dar em malucos!*

É necessário ter estofo, é necessário ser resiliente, é necessário estar disposto a aceitar a pressão, é necessário saber controlar o lado emocional colocando sempre em primeiro lugar a razão, pois, em certos momentos, inevitavelmente, os consultores de Recursos Humanos serão colocados em situações adversas, especialmente, dentro da própria organização.

Notoriamente, no decorrer deste projeto foi evidente o uso da violência e linguagem grosseira entre colegas, superiores hierárquicos e terceiros. Este é um exemplo que merece ser destacado, não só pela sua veemência, mas também pelo contraste com a formalidade ao nível da indumentária e apresentação pessoal.

Uma ocorrência deste tipo de caso poderá ser uma reunião inesperada convocada pela *Manager*, Marina Anadarko, que, entrando pelo *open space*, com um tom de voz bastante agressivo diz: - *Equipa de HMS, sigam-me já!* Face ao sucedido, a equipa, incluindo a *Team Leader*, com ares assustados denunciados pelas suas expressões faciais, dizem: - *Quem fez me*** desta vez?*

Levantam-se, pegam os seus cadernos e lapiseiras caso seja necessário dar alguma informação que não saiba de cabeça ou tirar notas sobre o que vai ser dito, e dirigem-se para a sala. Chegando a sala, a *Manager* inicia de seguida a sua narração:

- *Antes de mais, vou tirar os meus saltos, que esta merda esta a fo***-** a coluna o dia todo! (tira os saltos e coloca em cima da mesa).*

Eu chamei a equipa toda, mas só precisava de falar com 2 pessoas, a Bárbara e a Team Leader. Mas penso que é importante todos estarem presentes para levarem convosco o que aqui se vai passar como exemplo. – Com uma cara de poucos amigos, a *Manager*, gritando, diz: - *Mas quem é que vocês pensam que são? Estamos aqui a brincar aos consultores é?! Bárbara, até hoje, só tens 23 pessoas validadas para o projeto da Systematic S.A que vai começar já esta Segunda-feira?! Hoje é Sexta-feira car*****! Tu por acaso sabes o que tive de fazer para conseguir este projeto?! Sabes fod*****! Tu pensas que chegas aqui com esse teu corpito de moça, e porque todos gostam de ti, que te safas comigo ca*****?! E tu, Team Leader?! Onde esta a m**** que se chama gestão?! Não sabes que estes gajos têm de ser controlados como cães?! Pensas que é assim que se chega aonde eu cheguei?! – Ninguém se atreveu a abrir a boca, porque, quem falasse primeiro, decerto seria o primeiro a “morrer”, pois, as “reuniões” com a *Manager* são sempre dentro destes moldes pelo que, de alguma forma já se encontravam “vacinados” para isto. – Continuando o seu discurso: - *Ninguém diz nada?! Pois, são uns medricas de primeira! Senhora Bárbara e Senhora Team Leader, hoje até as 12:00, quero a m**** da Systematic S.A fechada, ou então não precisam de vir trabalhar amanhã!* – E sai repentinamente da sala de reuniões.*

Após a saída da *Manager*, um colega diz: - *O que acabou de acontecer?* - Ao que a *Team Leader* responde: - *O que acabou de acontecer é que a senhora Bárbara fo***-*** a vida! Sabes Bárbara, tu, pela tua incompetência não vais estragar o meu trabalho nem influenciar o meu futuro! Vais, mas é encontrar pessoas! Como não sei, mas tens até as 12:00 para o fazer! JÁ!”.*

Surpresa com o que se passara, a Bárbara explode: - *O que?! Eu é que vos f***? Eu tenho a carteira de clientes mais lixada desta equipa, e por isso a mais difícil de gerir, e mesmo assim consigo continuar a crescer nos resultados todas as semanas! Clientes que pedem recrutamento para 8 pessoas as 18:00, que é a hora de eu me ir embora, eu ainda o faço, fecho as vagas, vou a Azambuja entregar EPI's, e só chego a casa as 23:00!*

O discurso da *Manager* muito tem a dizer sobre a sua forma de colocar pressão sobre os seus inferiores hierárquicos. A agressividade usada, e até certo ponto, a violência que transmitiu no decorrer do seu discurso, muito impactuaram no espírito da equipa, bem como, causaram um elevado desagrado por parte dos consultores, especialmente na consultora Bárbara Courelas, que, confrontada por agressividade, responde exatamente dentro dos mesmos formatos, assimilando-se a uma relação de causa e efeito.

Outro exemplo que pode ser referido face ao uso linguagem grosseira poderá ser o diálogo entre a *Team Leader* de HMS e o *Team Leader* de Sales. Em *open space*, face ao projeto da Systematic S.A, foram passadas indicações salariais, que, pelos cálculos que estavam a ser realizados pelo departamento de *Payroll*, não coincidiam com as informações da equipa de Sales, que na ativação de um novo cliente tem como responsabilidade o envio desta informação.

Neste contexto, a fim de esclarecer a questão, a *Team Leader* de HMS decide abordar o *Sales Consultant* responsável pelo projeto de Systematic S.A., iniciando o seu diálogo dizendo: *Ó Diogo, diz-me uma coisa. Foste tu que fizeste os cálculos das remunerações para o projeto da Systematic S.A?* Ao que, o Diogo ao tentar responder, é interrompido pelo seu responsável hierárquico, o *Team Leader* de Sales, que diz: *Não foi ele, fui eu, e normalmente eu não me engano. Isso esta certo. Escusas de questionar. Mas já agora, porque perguntas?* - A *Team Leader*, com um sorriso sarcástico na cara, remata: *Então diga-me lá senhor 100% correto, como chegou a estes valores referentes a remuneração semanal dos colaboradores da Systematic S.A? O senhor é matemático, certo? Então explique-me lá!* Também com um sorriso sarcástico na cara, o *Team Leader* de Sales responde - *Sente-se a minha beira querida aluna, que o papa ensina-te!*

Ao analisar a informação, cerca de 1 minuto depois, gradualmente, a sua expressão facial começa a mudar. Ao cruzar a informação, e ao fazer inúmeros cálculos na sua calculadora, ele começa a bufar, a bufar, e a bufar ainda mais, dizendo: *Isto não é possível! Hummmm.... E se colocasse este número aqui, subtraísse por este e multiplicasse por este*

*coeficiente? Hummmmm.... Não esta a dar, não estou a perceber... Isto tinha dado quando calculei antes... Fo*****!”*

Face a sua indecisão, a *team leader* de HMS remata - *Ó campeão, não estas a perceber que tu calculaste o salário deles + os nossos custos, e passaste assim informação errada? Eu só queria perceber se chegavas lá!* – Ao que ele responde – *Epa... parece que sim, mas não é normal, porque...* – Interrompido pela *team leader* ela diz - *Nem porque nem mais porque! Isto é uma brincadeira isto sim! Se esta m**** der pó torto, acredita que és tu qua vais estar lá a limpá-la! Porque os meus consultores fazem bem o trabalho e vocês fo***-*** a vida com informação errada!*

Este segundo exemplo, em comparação com o primeiro, apresenta-se com um grau de violência e agressividade menor; no entanto, o que se realça é a mensagem passada. Passando a explicar – Quando duas chefias, em pleno *open space* atacam-se um ao outro com o intuito de algum deles sair vitorioso de uma situação adversa, a mensagem que é passada para a restante organização que se encontra no escritório é significativamente negativa. No entanto, este foi o objetivo, de passar uma mensagem. A *team leader* de HMS claramente pretendia “humilhar” o *Team Leader* de Sales, e por este motivo não podia deixar passar esta *oportunidade dourada*, como refere a mesma.

Perante estes dois exemplos, e outros ocorridos que envolveram o uso de armas brancas ameaçando a vida da colaboradora Bárbara Courelas, é possível compreender de forma mais clara a expressão da Bárbara, pois, efetivamente, situações como as apresentadas, e não só, *são dores do negócio*, não há nada a fazer.

5.3.5 A entreajuda entre colegas de equipa – Será que existe?

O nível de entreajuda entre os colegas da equipa de HMS foi um dos principais tópicos identificados no decorrer do presente estudo.

É percebido que esta equipa, quando necessário, se encontra totalmente disponível para ajudar o colega, pelo que, um exemplo deste bom funcionamento pode ser verificado aquando a Bárbara Courelas se encontrava “em baixo de água” com um projeto de recrutamento. Numa reunião “acesa”, em que o recrutamento para este projeto se encontrava em causa, face a algumas afirmações por parte da *Team Leader*, a Bárbara Courelas responde agressivamente da seguinte forma: - *O que?! Eu é que vos coloco em causa? Eu tenho a carteira de clientes mais complicada desta equipa, e por isso a mais difícil de gerir, e mesmo assim consigo continuar a crescer nos resultados todas as semanas! Clientes que pedem recrutamento para 8 pessoas as 18:00, que é a hora de eu me ir embora, eu ainda o faço, fecho as vagas, vou a Azambuja entregar EPI's, e só chego a casa as 23:00! Quer dizer, eu tenho as minhas responsabilidades, mas quando tu me pedes para te ajudar como o projeto do cliente A, B, C, D e E na semana passada, eu o fiz e conseguimos fechar. Mas quando eu preciso de ajuda ninguém diz nada, ninguém me ajuda a não ser, de vez em quando, o Prata e o João!*

Eu interrompo e digo: - *Vá, temos de ter calma. Como sítio aqui chegou não sei, e não me interessa saber. A única coisa que sabemos é que temos de fechar as vagas e por isso, temos de nos ajudar. Equipa, podem tirar um bocado da vossa manhã para ajudarmos a Bárbara?* – Ao que todos responderam: *Sim, claro que sim* – Ao que a minha reação foi: *Excelente. Então fazemos assim: Bárbara, tens a listagem de pessoas a contactar, bem como as candidaturas. Então, pega no ficheiro e divide os candidatos por todos nós, e cada um de nós começa a fazer as chamadas. Assim conseguimos fechar isto. Borá?* Ao que a Bárbara me diz: *Ok ok, pode ser. Eu envio isto para vocês. Obrigado pessoal.*

Na verdade, o ditado que diz “A união faz a força”, é bem verdade. Juntos conseguimos fechar as vagas que se encontravam por fechar, e estávamos todos bastante aliviados. O espírito da equipa rapidamente se levanta, pois, sabiam que tinham conseguido quase o impossível, mas mais importante, que o fizeram em conjunto. No entanto, é de realçar o seguinte: Embora este exemplo demonstre uma entreajuda entre colegas, e reforça o ideal que em equipa tudo se torna mais fácil, este não é o registo natural da equipa de HMS. Este exemplo serve para mostrar que é necessário chegar a um ponto extremo, em que, em certas ocasiões, com os ânimos já exaltados, para a equipa percecionar a importância de estarem presentes um para os outros.

O registo natural desta equipa no decorrer da observação etnográfica tem sido um de indivíduos altamente egocêntricos, no sentido em que, em primeiro lugar vêm os seus resultados e interesses, e só depois, o sucesso da equipa.

Tal como já abordado anteriormente, a consultoria de Recursos Humanos apresenta-se como um lugar bastante competitivo, podendo ser associado a uma selva, até certo ponto. Os colegas, se necessário, estarão dispostos a intencionalmente prejudicar um consultor com o intuito de garantir a sua própria sobrevivência, fazendo muita conotação a lei do mais forte.

A Bárbara Courelas percebe isso, e muito já não espera nem da sua equipa, nem de outras, reforçando que *existe falsidade na organização*, associando, em situações extremas, indivíduos a “cobras”, em contexto metafórico.

5.4 Bárbara Courelas – A sua saída da PMP Consulting

Face aos recentes acontecimentos já descritos, coligando com as múltiplas dimensões de pressão, um ano e meio depois a possibilidade de uma mudança de ares está a ser equacionada, tal como era temido. A Bárbara Courelas refere que em conversa com o seu namorado, partilhou a sua necessidade de procurar um novo projeto profissional, pois *gostaria de voltar a ter vida outra vez, querendo deixar a consultoria de uma vez por todas*. A reforçar a esta ideia, ela diz - *Esta empresa já me está a fazer a folha, tenho chefias que não respeitam as pessoas, um ordenado muito baixo, que com 650€, depois de pagar as contas, a dia 5 do mês já só tenho mais ou menos 40€ na conta. Epá, não dá. Estou decidida!*

O seu namorado referiu que poderia existir uma possibilidade dentro da empresa onde ele trabalha, tendo inclusive recomendando-a para uma oportunidade interna de *IT Talent Acquisition Specialist*, numa empresa de IT, com capital 100% português na área de tecnologia e *data security*, focando-se principalmente na componente de SAP.

Após diversas fases de recrutamento, a Bárbara é selecionada para a oportunidade, referindo que *eles vão oferecer 1.100€ Brutos + 7,23€ de S.A (subsídio de alimentação) + Descontos em certas parcerias que têm + S.S (Seguro de Saúde) + Prémio Anual (entre 1 a 3 salários)! Não tinha como recusar! A liberdade financeira que vou ter não se compara! Não tinha como deixar esta oportunidade passar! Vou voltar a ter vida, não vou estar a trabalhar das 07 às 23, não vou ter de aturar pessoas mal-educadas e do gueto, vou voltar a ter vida pessoal e um bom local para trabalhar, e principalmente, vou me ver livre o trabalho temporário e do mundo da consultoria e clientes absurdos com pedidos irrealistas!*

Tendo tudo decidido, chegaria a hora da comunicação da sua intenção de saída, pelo que, após uma conversa em privado com a *Team Leader* e com a *Manager*, a Bárbara confessou que ficou surpresa sobre o que ouviu, referindo - *Pedro Prata! Tu não tens noção do que acabou de se passar! Falei com a Team Leader, disse-lhe que arranjei um novo desafio e tal, e ela diz-me: “Que precisas para ficar? Mais dinheiro?”- Ao que eu lhe digo, não preciso de nada, quero sair da organização, só isso! Ela começa com um discurso de que sou importante para organização, a pessoa que mais fatura e que mais peso tem nos resultados da organização, e eu a pensar para mim, só pensas nessas m***** quando me vês a sair, és uma engraçada de primeira. Lá ela disse para eu esperar um bocado, e disse-me para ir falar com a Manager, e fui. A gaja foi uma estúpida, mal entramos na sala ela nem me deixou falar nem nada, disse-me assim: “Queres sair? Ok, oferecemos o que a outra empresa te ofereceu e mais 5%. Agarra a oportunidade, ou sai da minha frente!”- Ao que a minha resposta foi a letra, disse-lhe “Não me consegues oferecer o que eu preciso, work-life balance e good work environment”, e saí da sala!*

É do meu conhecimento que, face a forma como foi tratada aquando comunicava a sua intenção de abandonar a empresa, no mesmo dia da conversa ela entregou a carta a Diretora de Recursos Humanos, referindo que será seu último dia. Embora, a nível legal tivesse de dar 60 dias a casa, ela pretendeu não cumprir os dias e ser descontada no final do mês. Em momento algum foi partilhado, ou era de conhecimento, que a Bárbara iria sair da empresa. É ainda de referir, que todos os colaboradores dentro da organização se encontram saturados. É como se a empresa fosse um campo de batalha cheio de minas, prontas a explodir no mínimo toque, tal como refere a Bárbara. Neste caso, a primeira mina a explodir, foi a Bárbara. E a segunda foi a Jéssica Almeida, o terceiro o Pedro, a quarta a Jéssica Baptista, e o quinto fui eu, que já desde Março me encontro noutra organização, num novo desafio profissional.

8. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

8.1. Principais conclusões

Tal como referido inicialmente, o principal objetivo desta dissertação é analisar de que forma o mundo da consultoria influencia a vida profissional e pessoal dos colaboradores, procurando pistas que ajudem a compreender a existência de uma eventual desmotivação, traduzível em expressões/afirmações como “Quero voltar a ter vida”, “Estou farto de consultoria, pretendo ir para cliente final” e “Trabalho em média 55 horas por semana” e, a jusante, um elevado *turnover*.

Face a observação etnográfica realizada, é possível compreender que o mundo da consultoria de recursos humanos é feroz, desafiador, altamente competitivo, exigindo dos seus consultores não menos do que cem por cento da sua disponibilidade e compromisso. É ainda possível realçar o poder que os clientes têm, e a sua clara perceção do conhecimento do seu posicionamento privilegiado, face a forma como o usam a fim de garantir que todas as suas necessidades/vontades são cumpridas. Este posicionamento é algo que a equipa de *management* tem presente, sabendo que em certas circunstâncias, que o próprio cliente poderá estar a ser incorreto, não ético e pouco profissional em certas temáticas. Contudo, tal mensagem nunca será passada aos seus inferiores hierárquicos. O que o cliente quer, o consultor tem de fazer acontecer, tal como referiu um *Manager* da PMP Consulting, independentemente do custo, profissional ou pessoal.

No que concerne as múltiplas dimensões de pressão a que os consultores estão subjugados, foi possível perceber que as mesmas se manifestam:

- i. Ao nível da indumentária e apresentação pessoal, em que é notória a clara existência de uma forte desigualdade de género, sendo os indivíduos do género masculino mais favorecidos em comparação ao género oposto;
- ii. Ao nível da carga de trabalho (que requer mais do que o horário normal das 09:00 as 18:00) e ao nível dos usos do tempo, mobilizando um sentido de urgência que faz com que uma pessoa já esteja atrasada antes do dia de trabalho ter início;
- iii. Ao nível do carácter repetitivo do trabalho de um consultor, associando-se a um prazo de validade de no máximo 3 anos na mesma função, tal como refere o *Managing*

Director da PMP Consulting, que por sua vez, podem gerar desmotivação, afetando significativamente os seus resultados;

- iv. Ao nível da violência e linguagem grosseira, que o evidente uso da mesma entre colegas, superiores hierárquicos e terceiros causam um elevado desconforto para os afetados e muito deixam a dizer sobre o posicionamento de quem a prática;
- v. Ao nível da entreajuda entre colegas de equipa, que foi possível perceber que é necessário chegar a um ponto extremo, em que, com os ânimos já exaltados, para a equipa percecionam a importância de estarem presentes um para os outros (a par do registo natural da equipa no decorrer da observação etnográfica que se apresentou como uma de indivíduos altamente egocêntricos, no sentido em que, em primeiro lugar vêm os seus resultados e interesses, e só depois, o sucesso da equipa).

Este enquadramento, bem como o identificado no decorrer dos últimos dias da Bárbara Courelas na PMP Consulting muito influência no significativo desgaste e desmotivação dos seus consultores, bem como, muito negativamente impactam os fundamentos do *burnout*, stresse e *work-life balance* no setor da consultoria de recursos humanos.

Em concordância com os aspetos identificados no decorrer deste estudo, bem como, os pareceres do sujeito etnográfico, é ainda possível verificar o seguinte:

- i. Conceito de *work-life balance* é, praticamente, inexistente, sendo exigido dos consultores o que eles podem, ou não, dar à operação;
- ii. O ambiente tóxico instaurado na organização (ou a selva, assimilando a uma metáfora), bem como, a significativa elevada pressão (não devida em alguns casos) colocada pelos superiores hierárquicos aos consultores, levam a um aumento significativo de riscos psicossociais, tanto para o sujeito etnográfico, como para a restante equipa de HMS;
- iii. A logística associada face a necessidade de presença física do consultor nas instalações do cliente, independentemente da sua localização geográfica, impacta significativamente o físico e o psicológico dos consultores;
- iv. Problemas da vida pessoal, tanto a nível familiar como a nível de relações com os respetivos cônjuges, são questões frequente e permanentes;
- v. A indisponibilidade financeira pela prática de salários abaixo da média do mercado dentro do setor muito desmotivam os consultores;
- vi. O stresse e quebras emocionais são fundamentos ativamente presentes na vida dos consultores;

- vii. O *burnout* é o principal fator que diretamente influencia as taxas de elevado *turnover* existente na organização, tendo, como exemplo a total desmembração da equipa de HMS no decorrer do princípio do ano de 2019.

Tal como referido num estudo da EU-SOHA, (2019), os riscos psicossociais “decorrem de deficiências na conceção, organização e gestão do trabalho, bem como de um contexto social de trabalho problemático, podendo ter efeitos negativos a nível psicológico, físico e social tais como stress relacionado com o trabalho, esgotamento ou depressão”. Face a este pressuposto, é de realçar que não é possível verificar se o sujeito etnográfico se encontrava num estado depressivo, contudo, aquando realizado o estudo, era perceptível corroborar que, perante uma continuidade alargada na organização, o mesmo poderia ser considerado como inevitável. Já os efeitos negativos a nível psicológico, físico, sociais e consequente esgotamento, são corroborados.

8.2. Limitações e recomendações

No que concerne a limitações deste estudo, é possível verificar que o mesmo foi iniciado no princípio do fim do percurso profissional do sujeito etnográfico na firma, podendo assim os seus resultados serem, até certo ponto, demasiado intensos, e consequentemente de curta duração, quando comparados com os de um outro possível sujeito num percurso diferente dentro da firma. Outra limitação poderá ser também a seleção da empresa *target* onde o etnógrafo é um quadro da sua estrutura, podendo, até certo ponto, influenciar negativa ou positivamente os dados recolhidos em contexto de observação, pois um etnógrafo externo, completamente neutro de conhecimento do setor, poderá dar outro tipo de *insights*.

É sugerido a realização de uma breve pesquisa no mercado sobre as organizações a serem analisadas para futuros estudos etnográficos, bem como, sugere-se ainda a realização de uma breve entrevista com o possível sujeito etnográfico a fim de ser passada alguma informação sobre como irá decorrer o estudo, bem como, para que o etnógrafo consiga perceber o estado de espírito do sujeito e qual o seu atual posicionamento na organização *target*.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AESST (2007), *Previsão dos peritos sobre os riscos psicossociais emergentes relacionados com a segurança e saúde no trabalho*. Disponível em: <https://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118> - Acedido a 10 de Março de 2019.
- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2019). *Riscos psicossociais e stresse no trabalho*. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/> - Acedido a 10 de Março de 2019.
- Ann L. Cunliffe, Stephen Linstead and Karen Locke (eds.) 2009. 'Telling tales', Qualitative Research in Organization and Management: An International Journal 4: pp. 231
- Ann L. Cunliffe (ed.) 2010 'Retelling tales of the field', Organizational Research Methods 13: 224–319
- Bergamini, C. (1990). *Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos*. Revista de administração de empresas. Vol.30, no.2, São Paulo Apr./June 1990.
- Bilhim, J. (2009a) *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. 4ªed, Lisboa: Universidade Técnica, Lisboa.
- Branco, M. A. Da veiga (2004) *Auto-Motivação*, Coimbra: Quarteto Editora, pp.59-163.
- Chagas, D. (2015). *Riscos psicossociais no trabalho: causas e consequências*. International Journal of Developmental and Educational Psychology. INFAD Revista de Psicologia, pp. 439 – 444.
- Choudhury, G. (2011). *The Dynamics of Organizational Climate: An Exploration*. SMS Varanasi, 7(2), 111-116.
- Cox, T. & Griffiths, A. (2005). *The nature and measurement of work-related stress: theory and practice*. In J. R. Wilson, & N. Corlett. Evaluation of Human Work, 3rd Edition. Abingdon, UK: Routledge.
- Davis, K. & Newstrom, J. W (1992). *Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica*; São Paulo, editora pioneira.
- Dundon, T. & Rafferty, A. (2018). *The (potencial) demise of HRM?* Human Resource Management Journal, pp. 385.
- Fine, G. A. (1995). *A Second Chicago School? The Development of a Postwar American Sociology*. Chicago: The University of Chicago Press
- Fraser, T. M. (1983) *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Germany: International Labour Office
- Freimann, T. & Merisalu, E. (2015). *Work-related psychosocial risk factors and mental health problems amongst nurses at a university hospital in Estonia: A cross-sectional study*. Scandinavian Journal of Public Health
- Goleman, D. (1999). *Working With Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing, London UK.
- Goleman, D. (2012). *Trabalhar com a Inteligência Emocional*. (5ª Ed.). Temas e Debates: Círculo de leitores.

- Cabral, J. P. (2008). *Sem palavras: etnografia, hegemonia e quantificação*. Mana, 14(1), pp. 61-86.
- Van Maanen, J. (2011), *Ethnography as Work: Some Rules of Engagement*. Journal of Management Studies, 48: 218-234.
- Latham, G. & Pinder, C. (2005). *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. Annual Review of Psychology, 56:1, pp.485-516.
- Leka, S. & Cox, T. (2008). *The european framework for psychosocial risk management*. Nottingham: I-WHO Publications.
- Leka, S., Griffiths, A. & Cox, T. (2004). *Work Organization & Stress*. Protecting Workers' Health Series No. 3. Geneva: World Health Organization.
- Lévy- Leboyer, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas.
- Lewis, S., Anneke, D. H., Dorotya, R. & Barroso, M. (2011). “*Healthy Organizations*”, in Back-Wicklund, Margareta, Tanja van der Lippe, Laura den Dulk & Anneke Doorne-Huiskes (Eds).
- Locke, E. (1996). *Motivation Through Conscious Goal Setting*. Applied and Preventive Psychology, Vol. 5, Issue 2, pp.117-124.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, pp. 1297-349.
- Lopes, D. S., Fróis, C., Mineiro, J., Carvalheira, R., Moreira, R. G. e Bento, S. (2017). *O Estado Por Dentro: Uma Etnografia do Poder e da Administração Pública em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, pp. 40 – 47.
- Lopes, D. S. & Durão, S. (2011). *Ethnography beyond anthropology: potentials and problems*. European Association of Social Anthropologists., pp. 520 – 527.
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). *Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?* Journal of Hospitality & Tourism Research, 40(2), pp. 210–235.
- Martinez, M. & Paraguay, A. B. B (2003) *Satisfação e saúde no trabalho aspetos conceituais e metodológicos*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 6, pp.59-78.
- Martins, M. C. A. (2004). *Fatores de Risco Psicossociais para a Saúde Mental*. Millenium – Revista do ISPV - Instituto Politécnico de Viseu, Nº29, pp. 255-268.
- Moreira, R. F. Portugal (2013). *Desmotivação e auto-motivação nas organizações: estudo realizado na empresa Zara*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, pp. 2-24.
- Morrison, R. & Terry Nolan (2009), *I get by with a little help from my friends...at work*, Kotuitui: New Zealand of Social Sciences Online, 4:1, pp. 41-54.
- Neto, H. V. (2015). *Estratégias organizacionais de gestão e intervenção sobre riscos psicossociais do trabalho*. International Journal on Working Conditions, pp. 2-19.
- Quintella, H. M. (1994). *Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora: Análise transacional para reengenharia*. Makron.
- Ramos, M. (2001). *Desafiar o desafio. Prevenção do stresse no trabalho*. Lisboa: Editora RH.

- Robert H. S. (1997). *High Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Leverage Rapid Results Into Long-Term Gains*, San Francisco, Journal of Management Consulting; Milwaukee Vol. 9(4), pp. 67-68.
- Ryan, J. (1998). *High Impact Consulting: Rhetoric Or Reality?* Human Resource Management, Vol. 37(1), pp.89.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology, 25(1), pp. 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55(1), pp. 68-78.
- Sousa, A., & Coleta, M. (2015). *Perfil profissional, bem-estar e satisfação no trabalho de psicólogos que atuam em serviços de saúde pública*. Estudos de Psicologia, 32(2), pp. 249-258.
- Vallerand, R. J., & Blssonnette, R. (1992). *Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study*. Journal of Personality, 60(3), pp. 599-620.
- Wegge, J., Schmidt, K. H., Parkes, C., & Van Dick, R. (2007). *Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization*. Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 80(1), pp. 77-89.
- WHO, World Health Organization, Leka, S. & Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*.
- Zickar, M. J., & Carter, N. T. (2010). *Reconnecting with the spirit of workplace ethnography: A historical review*. Organizational Research Methods, 13(2), pp. 304-31